

Personalwirtschaftliche Probleme in der DDR: eine einführende Problemskizze

Scholz, Christian

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Scholz, C. (1990). Personalwirtschaftliche Probleme in der DDR: eine einführende Problemskizze. In D. v. Eckardstein, O. Neuberger, C. Scholz, H. Wächter, W. Weber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben* (S. 7-17). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-424626>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Christian Scholz*

Personalwirtschaftliche Probleme in der DDR

- eine einführende Problemskizze

Auseinandersetzungen mit dem Thema "DDR" gehören sicherlich zu den reizvollsten Aufgaben dieses Jahres. Generell gilt dies für alle betrieblichen Teilfunktionen, vermehrt insbesondere aber für einen Problembereich, der lange eher im Hintergrund verborgen war: nämlich dem Personalbereich. Gerade die Personalarbeit muß und wird sich zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor herauskristallisieren, wenngleich diese in der DDR noch häufig in ihrer Problematik unterschätzt wird.

Aus diesem Grund ist es äußerst interessant, wenn DDR-Autoren Stellung zu entsprechenden Aspekten aus ihrer Forschung beziehungsweise der betrieblichen Praxis beziehen. Dieses Sonderheft der ZfP ermöglicht erstmalig eine substantielle Auseinandersetzung zwischen ost- und westdeutschen Personalexperten. Daß dabei spannungsgeladene Kontroversen deutlich werden, vermag nicht zu verwundern.

Funktion dieser einführenden Problemskizze ist die inhaltliche "Klammer" um die einzelnen Beiträge und die zusammenfassende Bewertung der Personalarbeit in der DDR. Dabei werden aus den Beiträgen der DDR-Autoren die vier vorrangig genannten Themenkreise

- Von der Kaderarbeit zum Personalmanagement
- Motivation
- Technik
- Aus- und Weiterbildung

herausgestellt und im Anschluß die (potentielle) Defizite zusammenfassend kommentiert und Entwicklungsrichtungen aufgezeigt. Allerdings treten bei der Auseinandersetzung mit dieser Thematik diverse Schwierigkeiten auf, die vorneweg diskutiert werden müssen.

1. Schwierigkeiten

Sicherlich besteht die zwingende Notwendigkeit, durch konstruktiven Dialog und sinnvolle Unterstützung dazu beizutragen, das große Gefälle zwischen der (ehemaligen) DDR und der

-
- * Prof. Dr. Christian Scholz (37 Jahre) ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes. Er ist Mitglied in den Kommissionen Organisation, Personal und Wirtschaftsinformatik innerhalb des Verbandes des Hochschullehrer, Mitglied der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik, der Schmalenbachgesellschaft und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung sowie der Standing Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture (SCOS).

Zentrale Arbeitsgebiete sind Personalmanagement, Personal Computing, Organisationskultur und Strategisches Management. Veröffentlichungen u.a.: Strategisches Management - Ein integrativer Ansatz, Berlin-New York 1987; Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 1989; Einführung in das Personal Computing, Berlin-New York 1989; Organisationskultur - Die vier Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990 (zusammen mit Wolfgang Hofbauer).

(ehemaligen) BRD auszugleichen. Doch bereits hier beginnen beim Schreiben dieser Zeilen die Schwierigkeiten: Was bedeutet eigentlich "Gefälle"? Sicherlich betrifft dies den Lebensstandard, auch die Produktivität, vielleicht die Innovationskraft. In (sehr) vielen Bereichen gewiß auch den Ausbildungsstand.

Gibt es aber auch ein "Gefälle" zwischen DDR-Autoren zu ihren westlichen Kollegen im Bereich der Personalforschung? Das Beispiel DDR belegt eindrucksvoll, daß eine "wertfreie" Wissenschaft kaum realisierbar ist. Die Frage ist nur, inwieweit man sich dieses Einflusses bewußt ist. In der DDR liegt allerdings der Fall noch anders: Die Wissenschaft war eingebettet in eine nichthinterfragbare Ideologie, wurde als Vehikel der Politik eingesetzt und als Mittel der Macht mißbraucht.

Gerade aus der Ideologisierung der Wissenschaft ergibt sich eine weitere Schwierigkeit, nämlich die der zu wählenden Perspektive: Es kann und darf nicht darum gehen, westliche Experten zu "Richtern" hochzustilisieren. Dies hat niemand vor, dieser Eindruck kann aber entstehen, wenn DDR-Wissenschaftler (geprägt durch ihr Wissenschaftsverständnis) mit der Kritik westlicher Kollegen konfrontiert werden. Diese Art der Auseinandersetzung - die jetzt durchaus zurückhaltend beginnt - ist Teil unserer Forschungskultur. DDR-Kollegen, die sich in der näheren Zukunft in dieser Hinsicht angegriffen fühlen, sollten zu ihrer eigenen Beruhigung durchaus einmal lesen, wie kritisch manche westliche Kollegen miteinander umgehen.

Dies ändert aber nichts daran, daß ein grundlegendes Problemfeld aus der jeweiligen Perspektive erwächst: Ein Modell läuft auf eine simple Substitution von "östlichem" Gedankengut durch "westliches" Gedankengut hinaus. Solche Substitutionsprozesse ereignen sich derzeit personell an der Führungsspitze in DDR-Betrieben. Ein zweites Modell sieht dagegen die vorherige Prüfung vor, ob und inwieweit gerade auch Bestandteile der "DDR-Personalwirtschaft" in die Rubrik "bewahrend" einzustufen sind. Gerade dieser Vorschlag kommt naheliegenderweise verstärkt von DDR-Kollegen. Dabei ist in der betrieblichen Personalpraxis zu prüfen, ob genug Zeit für einen derartigen Evaluierungsprozeß vorhanden ist. Im Bereich der Forschung wird es sich erst zeigen müssen, inwieweit eine Zusammenführung sinnvoll, möglich und letztlich gewünscht ist.

Dies leitet unmittelbar über zur Frage des Zielobjekts: Sind Probleme in **DDR-Betrieben** oder Probleme in der **DDR-Personalforschung** angesprochen? Hier ist ein Unterschied, hier muß ein wichtiger Unterschied sein! Dies läßt sich deutlich an zwei West-Beispielen illustrieren: Wenn in der BRD eine personalwirtschaftliche Monographie erscheint, die das Wort "Personalmarketing" nicht kennt, und "Personal Controlling" nur peripher ankratzt, so darf man von einem solchen Buch nicht auf den aktuellen Stand und das aktuelle Interesse der betrieblichen Personalarbeit schließen. Wenn umgekehrt ein Unternehmen aufgrund seiner hervorragenden Finanzlage kaum Anstrengungen im Hinblick auf eine Personalkostenkontrolle macht, so darf man daraus wiederum nicht schließen, daß auch die Forschung dieses Gebiet total vernachlässigt.

In der Zukunft wird gerade die Differenzierung zwischen (akuten) personalwirtschaftlichen Problemen in DDR-Betrieben und dem inhaltlichen wie methodischen "gap" der Personalforschung in den Vordergrund rücken müssen. Allerdings dürfte auch die Darstellung von Problemen in DDR-Betrieben durch DDR-Personalforschung Rückschlüsse auf beide Themenkreise zulassen, wenngleich hier Differenzierungen notwendig wären.

Eine weitere Schwierigkeit begründet sich aus der Terminologie: Bei Drucklegung dieser Zeilen wird es keine DDR mehr geben, sie wird der Bundesrepublik beigetreten sein. Trotz-

dem soll nachfolgend vereinfachend von der DDR gesprochen werden, wo es korrekterweise "Gebiet der ehemaligen DDR" heißen müßte. Gleiches gilt für das westliche Pendant.

Das Problem der Terminologie setzt sich aber auch fort auf der inhaltlichen Ebene: Dies betrifft über den generellen Sprachgebrauch hinausgehend auch ganz konkrete Konzepte. So wird in der DDR-Literatur häufig von "Leitung" als zielgerichtete Beeinflussung eines Kollektivs gesprochen. Dieser Bedeutung muß man sich bewußt sein, bevor man versucht, durch einfachen Austausch der Worte jetzt beispielsweise statt "Leitung" jetzt "Management" zu verwenden. Management ist wesentlich mehr und umfaßt Planung, Führung und Gestaltung gleichermaßen. Aus diesem Grund muß (in beide Richtungen!) permanent geprüft werden, ob tatsächlich den Worten identische Sinngehalte beigemessen werden.

Dies ist sicherlich eine reizvolle Aufgabe für Sprachwissenschaftler. Im Hinblick auf die Personalforschung interessiert aber vielmehr, wo die Hauptprobleme liegen, mit denen sich DDR-Kollegen auseinandersetzen.

2. Die Problemkreise

Betrachtet man die Arbeiten der DDR-Autoren in diesem Heft², so werden vorrangig vier Themenkreise angesprochen:

(a) Von Kaderarbeit zum Personalmanagement

Bevor man sich mit konkreten Problemfeldern betrieblicher Personalarbeit beschäftigt, ist es hilfreich, auf die grundsätzliche Sichtweise der betrieblichen Personalarbeit - wie sie sich zumindest aus westlicher Perspektive darstellt - einzugehen. Dies beginnt mit der Einstufung von betrieblicher Personalarbeit als "Reproduktion des Arbeitsvermögens", sowohl im Hinblick auf individuelles, betriebliches und "gesellschaftliches" Arbeitsvermögen.

Dieser Begriff hat in der DDR eine längere Tradition, wie **Stieler** überzeugend darlegt. Von Bedeutung sind speziell die Analogien, die **Stieler** zwischen der "Reproduktion des Arbeitsvermögens" und der Personalwirtschaft beziehungsweise dem Personalmanagement sieht. **Stieler** geht aber noch einen Schritt weiter: "Andererseits sind in Theorie und Praxis der Reproduktion des Arbeitsvermögens in der DDR eine Vielzahl von Erkenntnissen gewonnen worden und es ist Bewahrenswertes entstanden, das gegebenenfalls zu einer Bereicherung der Theorie des Personalmanagements beitragen kann". Sicherlich ist im Detail zu prüfen, welche Erkenntnisse darunter zu verstehen sind: Vorstellbar sind - gegebenenfalls aus der Sportmedizin abgeleitete - Aspekte der Ergonomie.

Ein zweiter wichtiger Punkt ergibt sich aus der bisherigen Praxis der Kaderarbeit und speziell aus den Aufgaben der Kaderabteilung: Hier ergibt sich insofern ein gravierendes Problem, als die Personalabteilung möglicherweise die Nachfolgerin der Abteilung für "Kaderarbeit und Bildungsarbeit" wird, was als nicht unproblematisch gesehen wird (**Ranft**).

Schließlich stellt sich gerade im Hinblick auf die grundsätzlichen Aufgaben des betrieblichen Personalmanagements (**Lang/Lippert**) natürlich auch die Frage nach der "Leitung" als Synonym für "Management". Hier sind (wie **Hentze** und **Kammel** in ihrer Stellungnahme betonen) gravierende Unterschiede vorhanden.

2 Autorenavweise im Text beziehen sich immer auf Beiträge in diesem Heft; Literaturverweise erfolgen als Fußnote!

(b) Motivation

Bei Gesprächen über die Lage der DDR-Betriebe wird häufig auf die geringe Motivation der Mitarbeiter hingewiesen. Vor diesem Hintergrund sind die Aussagen von **Stollberg** zu diesem Problem verblüffend: In der DDR hat sich seiner Ansicht nach ein im ganzen gesehen "gutes" Verhältnis zur Arbeit entwickelt, das vor allem in einer relativen Breite der Arbeitsmotivation (im Sinne der Beweggründe für das Eingehen eines beruflichen Arbeitsrechtsverhältnisses) zum Ausdruck kommt. Als hauptsächlich wirksame Arbeitsmotive erwiesen sich laut **Stollberg** neben dem selbstverständlich wirksamen Verdienstmotiv:

- das Bedürfnis, die eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse im Arbeitsprozeß zur Anwendung zu bringen,
- das Bedürfnis, etwas gesellschaftlich Nützliches zu leisten sowie
- das Bedürfnis, im kooperativen Arbeitsprozeß Sozialkontakte und Kommunikationsmöglichkeiten zu finden.

Über die Berufsarbeit äußerten sich konstant im Untersuchungszeitraum etwa 90 Prozent der Probanden dahingehend, daß ihnen die Berufsarbeit "in hohem Maße" oder doch "allgemein" Befriedigung verschafft. Zu dem immensen methodologischen und inhaltlichen Kritikpotential an diesen ideologiebereinigten Aussagen bezieht **Neuberger** allerdings eindeutig Stellung!

Während **Münch** mit Recht darauf hinweist, daß in der DDR das tayloristisch geprägte Menschenbild dominierte und letztlich eine äußerst geringe Motivation die Folge war - eine Aussage, der sich auch **Ladensack** und **Hartmann** anschließen -, zeigt gerade ein solch positives Statement über die DDR-Vergangenheit - jetzt ohne ideologischen Hintergrund formuliert - die Probleme bei Bewertung derartiger Aussagen.

Andererseits wird erkannt, daß die existierenden Motivationsprobleme nach dem Fall der Mauer durchaus zu zusätzlichen Problemen führen: Dieses "mentale Mauersyndrom" äußert sich nach **Hartmann** in folgenden Phänomenen:

1. "Im neuen Denken gibt es keine Probleme (Selbstüberschätzungstendenz)".
2. "Im neuen Denken kommen wir alle nicht klar (Selbstunterschätzungstendenz)".
3. "Im alten Denken bleiben vor allem die anderen stecken (Verdrängungstendenz)".
4. "Altes wie neues Denken unterscheiden sich kaum (Relativierungstendenz)".
5. "Das mentale Mauersyndrom existiert gar nicht (Ignoranztendenz)".

Wenn diese Tendenzen generell für den DDR-Bürger gelten, sind sie auch auf Personalwirtschaftler anzuwenden. Dies würde letztlich eine realistische Lösung der personalwirtschaftlichen Probleme der DDR-Betriebe äußerst erschweren.

(c) Technik

Im technischen Bereich sind diverse Formen der Arbeitsklassifizierung beziehungsweise der analytischen Arbeitsbewertung zu vergleichen (**Bergmann/Haase-Rieger/Völker**): Abgesehen von (symbolischen) Aspekten wie der Tatsache, daß "Verantwortung" nicht als gesonderte Anforderungsart in Erscheinung tritt und daß Belastungsarten wie ungünstige Beleuchtung oder ungünstige Körperhaltung erstaunlicherweise nicht berücksichtigt sind, ergeben sich vor allem tarifpolitische Schwierigkeiten bei der Übertragung der Arbeitsklassifikation. Hier müssen Vorschläge entwickelt werden, um das gesamte Spektrum der Arbeitsanalyse bishin zur Lohnfindung herzustellen.

Interessant ist auch die Frage, ob EDV-gestützte Management-Techniken Verwendung finden. So stellt **Lehne** in seiner Studie fest, daß Führungskräfte bei der Nutzung arbeitsplatzbezogener Rechentechnik Schwierigkeiten haben. Dazu ist allerdings zu bemerken, daß auch im westlichen Bereich - speziell in Personalabteilungen³ - durchaus erhebliche Defizite bestehen. Da der Zentralismus der früheren DDR allerdings auch seinen Ausdruck in der Präferenz für Großrechnerlösungen fand, liegt die Vermutung nahe, daß in der DDR der (Zentral-)Computer als Instrument im Personalmanagement stärker genutzt werden wird, als es im westlichen Teil Deutschlands der Fall ist. Hier könnten die "Wurzeln in der Vergangenheit" eine interessante Entwicklung einleiten.

Ähnliches gilt auch für die Strukturierung von Ablaufprozessen bei computerintegrierter Fertigung (CIM). Analysiert man die Aussagen von **Engel** zu diesem Thema, so behandeln diese zum einen Prozesse, die in analoger Form auch bei uns gelten: So führt die flexible Automatisierung zu terminorientierten Konzepten. Aber: Letztlich bedeutet computerintegrierte Fertigung immer auch ein gewisses Maß an Zentralisation und Koordination. Konkret könnte dies zu zwei Szenarien führen: Entweder führt der "Zerschlagungsprozeß" in DDR-Betrieben, also die Entflechtung zu kleineren und unabhängigen Unternehmen dazu, daß gerade die für die CIM-Organisation erforderliche Verkettung nicht hergestellt werden kann; es würden also zu viele kleine und spezialisierte Einheiten entstehen, die CIM-mäßig nicht sinnvoll organisierbar sind. Oder aber die alte Tendenz zur zentralistischen Koordination schlägt durch und kommt lediglich unter einem anderen Mantel wieder. Im Extremfall würde dann die Sinn-Organisation die Planwirtschaft ersetzen.

Im Zusammenhang mit Informationstechnologien und deren Wirkungen auf die Persönlichkeitsstruktur der Benutzer stellt **Schreiber** fest: "Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung verweisen darauf, daß mit der gegenwärtigen Ausprägung der Arbeitsinhalte zwar unterschiedliche, aber im allgemeinen günstige Bedingungen für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter vorhanden sind (...). Qualifikationsverluste aufgrund von Unterforderung sind bei ca. 20 Prozent der Beschäftigten zu befürchten". Dieses Statement bedarf allerdings vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden organisatorischen Wandels und der mit dem globalen Wandel einhergehenden Persönlichkeitsdynamik einer Überprüfung.

(d) Aus- und Weiterbildung

Ein besonders wichtiger Aspekt ist sicherlich die betriebliche Aus- und Weiterbildung von Berufstätigen in der DDR. Hier ist die Fülle der Probleme noch unübersehbar, wenngleich **Jakob** bemerkt: "Marktwirtschaftliche Bedingungen in der Aus- und Weiterbildung der Berufstätigen beachten, heißt auch bedarfsgerechte Auswahl der Teilnehmer, effektive Ausbildungsinhalte und -formen sowie eine für den Erfolg der Bildungsmaßnahme erforderliche materiell-technische Ausstattung der entsprechenden Einrichtungen". Damit ist letztlich der gesamte prozedurale Ablauf und inhaltliche Aufbau der beruflichen Aus- und Weiterbildung von der Bestimmung des Bildungsbedarfs über die Festlegung der Bildungsprogramme bis hin zur Kontrolle der Bildungsmaßnahmen angesprochen.

3 vgl. Scholz (1989, 585-593)

3. Die (vermeintlichen) Defizite

Jeder westliche Beobachter hat ein bestimmtes Bild davon, wo die eigentlichen Defizite im Bereich der betrieblichen Personalarbeit beziehungsweise der Personalforschung liegen⁴. Diese Perspektive läßt sich natürlich - und dieser Vergleich bietet sich an - mit der Problemsicht konfrontieren, wie sie durch die zwölf Beiträge dieses Heftes entsteht.

Verwendet man dazu das Grundkonzept eines zeitgemäßen Personalmanagements⁵, so ist zunächst den verschiedenen Personalmanagementfeldern Aufmerksamkeit zu schenken.

(a) Personalmanagementfelder

Im Bereich der **Personalbestandsanalyse** dürften eine Reihe von Problemen bestehen, die sich vor allem im Hinblick auf den qualitativen Personalbestand ergeben. Die Probleme beginnen bei der Erhebung der notwendigen Daten und enden bei der Umsetzung und Kontrolle konkreter Maßnahmen⁶.

Besonders wichtig erscheint aus westlicher Sicht die Aufgabe der **Personalbedarfsbestimmung**. Hier sind den ehemaligen Planzahlen realistische Systeme zur Personalbedarfsanalyse entgegensustellen⁷. Dies beginnt auf der operativen Ebene mit der Bereitstellung von entsprechenden Anforderungsprofilen⁸, geht auf der taktischen Ebene über zu diversen Kennzahlen⁹ und reicht auf der strategischen Ebene hin zu langfristigen Bedarfsprognosen¹⁰.

Einen Handlungsbedarf dürfte es auch im Bereich der **Personalbeschaffung** geben. Hier gilt es, Führungs- und Fachkräfte zu bekommen, die nicht nur Sachprobleme lösen können, sie müssen zudem in der Lage sein, den Prozeß des Wandels vernünftig zu realisieren.

Ein erhebliches Problem in DDR-Betrieben liegt im Bereich der **Personalfreisetzung**. Hier muß die Personalforschung objektivierbare Verfahren bereitstellen, die Willkür bei der Auswahl der Freizusetzenden (leider in diesem Zusammenhang häufig mit "Personalentlassung" gleichzusetzen) gewährleistet¹¹.

Extrem hohen Bedarf gibt es zwangsläufig im Bereich der **Personalentwicklung**¹². Hier sind erhebliche Defizite abzubauen. Das Personaleinsatzmanagement dürfte kein vorrangiges Problem darstellen. Zum einen sind vorgelagerte Probleme noch ungelöst, zum anderen dürften sich klassische Probleme der Personaleinsatzplanung (wie Mehrschichtsysteme) erst später einstellen.

Extrem hoch ist naheliegenderweise der Problemdruck im Bereich der **Personalführung**. Hier zeichnen sich Defizite vom Bereich der Individualführung bis zur Nutzung entsprechen-

4 vgl. Töpfer (1987); Wächter (1990)

5 vgl. Scholz (1989)

6 vgl. Rumpf (1981)

7 vgl. Gaugler/Huber/Rummel (1979)

8 vgl. Berthel (1989, 109-110)

9 vgl. RKW (1990)

10 vgl. Scholz (1989, 119-135)

11 vgl. Hentze (1986, 239-270); Berthel (1989, 183-201)

12 vgl. Weber (1985); Thom (1987)

der Führungsmodelle ab¹³. Insbesondere die partizipativen und situativen Varianten sind durchweg Fehlzanzeige.

Ähnliches gilt für das **Personalkostenmanagement**¹⁴: Gerade weil in der DDR kosteneffizienter gearbeitet werden muß, sind entsprechende Maßstäbe auch im Personalbereich anzulegen. Im Vordergrund muß die Lokalisation von objektivierbaren und handlungsnahen Maßgrößen auch im Hinblick auf die Entgeltfindung¹⁵ liegen. Zu prüfen ist, inwieweit Analogien aus der Personalbudgetrechnung westlicher Prägung und der Planvorgabe östlicher Prägung bestehen.

Letztlich gibt es auch (zumindest begrenzten) Handlungsbedarf im Bereich des **Personalinformationsmanagements**¹⁶ und des Personal Controllings¹⁷. Beim gegenwärtigen Stand der Dinge liegt hier der Schwerpunkt allerdings beim Bereitstellen entsprechender Informationen über den Istzustand. Die Tatsache, daß der Sollwert gegenwärtig kaum erreicht wird, ist evident.

Auffallend ist, daß die vorliegenden Beiträge - die sicherlich nicht unbedingt repräsentativ, wohl aber breit gestreut ausgefallen sind - Bereiche wie Personalbestandsanalyse, Personalbedarfsbestimmung, Personalbeschaffung, Personalfreisetzung, Personalkostenmanagement und Personalinformationsmanagement **überhaupt nicht berührten**. Tangiert wurde vor allem der Bereich der Personalführung, der letztlich dem klassischen Bild der Personalwirtschaft östlicher Prägung entspricht. Hier ist eine Diskrepanz, die noch näher zu analysieren sein sollte.

(b) Personalmanagementebene

Untersucht man die unterschiedlichen Managementebenen, so besteht gerade im Bereich des **strategischen Personalmanagements**¹⁸ ein erheblicher Nachholbedarf: Dies beinhaltet vor allem strategisches Denken in Unternehmen und Betrieben, die vorher allenfalls mit der Planumsetzung beschäftigt waren. Vom Führungskreis bis zu den Mitarbeitern müssen vollkommen neue Gedankenmuster entstehen, die auch eine vollkommen neue Arbeitsmethodik nach sich ziehen¹⁹. Diese Problemstellung wird in einigen Beiträgen zumindest angesprochen, dennoch fällt auf, daß die substantielle Auseinandersetzung mit dem "strategischen" Personalmanagement fehlt.

Analoges gilt für die **operative Ebene**: Operatives Personalmanagement ist gekennzeichnet durch rein arbeitsplatzbezogene beziehungsweise mitarbeiterbezogene Maßnahmen, was letztlich zu einer Individualisierung der Personalwirtschaftslehre²⁰ beiträgt. Dazu bedarf es aber organisatorischer Voraussetzungen²¹. Gerade dieser Bereich scheint in DDR-Betrieben

13 vgl. Bisani (1985); Neuberger (1990)

14 vgl. Scholz (1989, 451-501)

15 vgl. Berthel (1989, 313-351)

16 vgl. Remer (1978, 405-467); Scholz (1989, 507-595)

17 vgl. Wunderer/Sailer (1987)

18 vgl. Lattmann (1987); Weber/Weinmann (1989); Ackermann (1989)

19 vgl. Scholz (1990)

20 vgl. Hamel (1989)

21 vgl. Wagner (1989, 161-218)

nicht intensiv bearbeitet worden zu sein. Er kommt auch in den vorliegenden Beiträgen relativ "kurz" weg.

Anders dagegen die taktische Personalmanagementebene. Auf ihr sind die Beiträge dieses Heftes anzusiedeln. Taktisches Personalmanagement zeichnet sich durch eine gruppenbezogene Denkweise aus: In Verbindung mit der intensiv behandelten Personalführung bedeutet dies, daß die aktuelle Problemsicht in der DDR sich hauptsächlich auf gruppenbezogene Führungstechniken beschränkt. Das klassische Kaderdenken findet somit seine Fortsetzung. Individuelle Arbeitsmotive, die durch einen gesellschaftlichen Wertewandel ebenfalls einem Wandel unterzogen sind²², werden somit genauso wenig behandelt wie das Auffinden strategischer Visionen und die Entwicklung unternehmensbezogener Wertvorstellung, letztlich die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur²³.

(c) Personalmanagementausrichtung

Betrachtet man abschließend die Managementausrichtung als Auseinandersetzung mit der verhaltensorientierten²⁴ und der informationsorientierten²⁵ Dimension, werden beide Dimensionen ansatzweise berührt. Gerade die Personalarbeit in der DDR müßte sich aber durch eine intensive Bearbeitung beider Dimensionen auszeichnen. Dies ist besonders deshalb wichtig, weil nur so sichergestellt werden kann, daß von der individuellen Motivation bishin zur Betriebsdatenerfassung alle Gesichtspunkte eines modernen Personalmanagements berücksichtigt werden können.

(d) Ergebnis

Zusammenfassend ist somit festzuhalten, daß sich die vorliegenden Beiträge auf einen relativ kleinen Ausschnitt des Personalmanagements konzentrieren. Die Beschäftigung mit der Personalführung ist in diesem Zusammenhang sicherlich eine wichtige Aufgabe. Die Vernachlässigung anderer wichtiger Bereiche ist allerdings problembehaftet. Hier könnte eine engpaßorientierte Sichtweise vorliegen, die lange Zeit auch im Bereich der "klassischen" westlichen Personalwirtschaftslehre dominierte.

4. Unternehmenskultur und "Landes-"Kultur

Zu den interessanten Aufgaben der nächsten Zeit dürfte die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur beziehungsweise mit der Landeskultur der DDR gehören. Folgt man westlicher Managementliteratur, so geht von der Landeskultur ein erheblicher Einfluß auf das Verhalten der Unternehmen und letztlich der Mitarbeiter aus²⁶. Gerade in der DDR müßte eine solche ausgeprägte Landeskultur vorhanden sein: Um ihre Einflüsse auf das Verhalten bestimmen beziehungsweise gegebenenfalls korrigieren zu können, ist eine umfassende Ana-

22 vgl. Rosenstiel/Einsiedler/Streich (1987)

23 vgl. Scholz/Hofbauer (1990)

24 hierzu zählt die Unternehmenskultur, insbesondere die Verbindung von Personalführung und Unternehmenskultur

25 ausgehend von systemtheoretischen Ansätzen (vgl. Domsch 1980) mündet diese Dimension in der informationellen Unterstützung des Personalmanagements

26 vgl. Hofstede (1980)

lyse dieser landeskulturellen Werte erforderlich. Hier besteht ein eklatantes Forschungsdefizit!

Ähnliches gilt für die Unternehmenskultur. Hier fehlen vor allem Hinweise darauf, inwieweit die für westliche Unternehmen typischen Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmenskulturen (letztlich also ihrer Unternehmensindividualität) vorhanden sind.

Trotzdem: Die vorliegenden Beiträge werden besonders dann interessant, wenn sie explizit aus Sichtweise der Unternehmenskultur betrachtet werden²⁷. Unternehmenskultur "ist das implizite Bewußtsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt, und das umgekehrt dieses Verhalten im Sinne einer kollektiven Programmierung steuert". Dieses Grundverständnis von Unternehmenskultur impliziert die Existenz einer Unternehmenskultur in allen Organisationen, letztlich also auch und gerade in den DDR-Betrieben.

Und in der DDR scheinen Unternehmenskulturen vorzuliegen, die ihre Stärken und Schwächen haben. Viele sind uns noch unbekannt, einige dagegen aus der früheren Wirtschaftsordnung ableitbar, beispielsweise daß Vermeidungsstreben und "Heraushalten" sicherer war als Leistungsstreben und Individualität, Mißtrauen und Bauernschläue nötig waren, um in diesem System des strikten Eigennutzes überleben zu können; Fairplay hätte oftmals nur geschadet sowie Versorgungsdenken und eine generelle Anspruchshaltung zwangsläufig Initiative innerhalb der Betriebe verhindert.

Bei dieser Kurzcharakteristik, so reduziert sie auch klingen mag, geht es keinesfalls um das Menschenbild des Einzelnen. Es geht um kollektive "Werte", die über Jahrzehnte indoktriniert wurden und nicht mit dem Tage des Beitritts verschwanden - allen (philanthropischen) Reformbemühungen zum Trotz.

Den Mitarbeitern wurde das Sicherheitsgerüst der Planwirtschaft ersatzlos entzogen - materiell und ideell. Das Ergebnis ist zwangsläufig Desorientierung. Es sind aber nicht desorientierte Mitarbeiter, die man braucht. Nur Mitarbeiter, denen der Sinn ihrer Tätigkeit jederzeit ersichtlich ist, sind motiviert und brauchen nicht "verwaltet" zu werden. Sie stellen die erfolgskritischen "Human Resources" jedes Unternehmens dar. Und hier stellt wiederum die Unternehmenskultur eine große Chance dar: Bei entsprechender Gestaltung vermittelt sie Sinn und schafft Motivationspotentiale, gibt Orientierung und vereinfacht die innerbetriebliche Koordination, begründet eine unternehmensspezifische Identität und eröffnet Lernpotentiale.

Dies ist umso wichtiger, da in den DDR-Unternehmenskulturen Markt- und Kundenorientierung sowie strategisches Denken verankert werden müssen. Sie sind gewissermaßen die marktwirtschaftsimmanenten Facetten einer Unternehmenskultur. Die anderen Komponenten können sich frei entwickeln, geprägt von der Geschichte des Unternehmens, relevanten Führungspersönlichkeiten oder der Unternehmensaufgabe. Und letztlich können ganz unterschiedliche Unternehmenskulturen entstehen: Unternehmenskulturelle Vielfalt ist ein Erfolgsgarant einer Wirtschaft.

Pluralistische Unternehmenskulturen eröffnen eine weite Spanne von Führungsstilen, die von "autoritär" bis zu "delegierend" reichen - um nur die beiden Extrempunkte zu nennen. Gerade die partizipativen, gruppenzentrierten Varianten stellen dabei Neuland für DDR-Mitarbeiter dar. Nicht genug damit: einen in allen Situationen "richtigen" und somit erfolgreichen Führungsstil gibt es nicht. "Situative Führung" ist notwendig. Und hier liegt ein ekla-

27 vgl. Scholz/Hofbauer (1990)

tantas Defizit sowohl auf Vorgesetzten- wie Mitarbeiterseite, das nicht durch den einfachen Austausch von Führungskräften beseitigt werden kann. Hier ist ein grundsätzliches Umdenken erforderlich. Diese Lernprozesse werden allerdings einige Jahre in Anspruch nehmen.

Zwingende Konsequenz ist ein sinnvolles Management der Unternehmenskultur. Obwohl dringend angebracht, stößt es gerade in der DDR zwangsläufig auf Schwierigkeiten. Denn zumindest die simplen und vordergründigen Instrumente des Kulturmanagements sind in der DDR psychologisch negativ besetzt: Slogans und lauthals dokumentiertes Wir-Gefühl kennt man bereits von der FDJ.

DDR-Betriebe brauchen ein differenziertes Kulturmanagement: Es muß eingebettet sein in eine kulturbasierte Personalführung, die um die Probleme der DDR-Betriebe weiß und die Sensibilität der Mitarbeiter gegenüber jeglicher Art von neuen Beeinflussungsversuchen richtig einzuschätzen und die Aufbruchstimmung in den DDR-Betrieben zu nutzen vermag.

5. Chancen und Risiken

Im Bereich der Archäologie wird vergangenen Generationen oft vorgeworfen, durch fehlerhaftes Arbeiten wichtiges Datenmaterial verschüttet zu haben. Wir alle müssen aufpassen, daß uns bei aller Anpassungseuphorie nicht ein gleicher Fehler passiert. Soweit erkennbar, hat es in der Vergangenheit keine Feldstudie von vergleichbarem Ausmaße gegeben wie die unterschiedliche Entwicklung der BRD und der DDR als zwei Länder, die mit der gleichen historischen Wurzel, (fast) gleicher Sprache sowie in unmittelbarer regionaler Nachbarschaft zwei konträren Wirtschaftsordnungen ausgesetzt waren.

Der DDR-Personalforschung stehen unabhängig von kurzfristig zu lösenden Problemen in den DDR-Betrieben sicherlich erhebliche grundsätzliche Schwierigkeiten bevor: Erklärt werden kann dies mit der Ideologieorientierung gerade auch dieses Bereiches. Nichtsdestotrotz müssen hier weitreichende Umdenkprozesse in Gang gesetzt werden. Ein sinnvoller Dialog eröffnet beidseitige Chancen.

Vor allem aber - und hier liegt der eigentliche Reiz - ist Personalarbeit in der DDR gegenwärtig ein höchst (erfolgs-)kritischer Faktor. DDR-Betriebe haben massive Probleme und müssen sich in Richtung auf ein modernes Personalmanagement entwickeln. Hier kann und muß vieles bewegt werden.

Das vorliegende Heft mit den zwölf Beiträgen einschließlich der Stellungnahmen und Repliken ist damit ein wichtiger Schritt in die sicherlich richtige Richtung: Es bleibt nur zu hoffen, daß weitere Schritte folgen!

6. Literatur

Ackermann, Karl-Friedrich: Strategisches Personalmanagement auf dem Prüfstand - kritische Fragen an ein zukunftsorientiertes Konzept der Personalarbeit. In: Ackermann, Karl-Friedrich/Horvath, Peter: Personalmanagement im Wandel. Stuttgart (Poeschel) 1989, 1-29.

Berthel, Jürgen: Personalmanagement. Grundzüge und Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart (Poeschel) 2. Aufl. 1989.

Bisani, Fritz: Personalführung. Wiesbaden (Gabler) 3. Aufl. 1985.

Domsch, Michel: Systemgestützte Personalarbeit. Wiesbaden (Gabler) 1980.

- Gaugler, Eduard/Huber, Karl H./Rummel, Christoph: Betriebliche Personalplanung. Göttingen (Schwarz) 1974.
- Hamel, Winfried: Individualisierung - neue Herausforderung der Personalwirtschaft. In: Drumm, Hans-Jürgen (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen. Bern-Stuttgart (Haupt) 1989, 59-68.
- Hentze, Joachim: Personalwirtschaftslehre. Band 2: Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. Bern-Stuttgart (Haupt) 3. Aufl. 1986.
- Hofstede, Geert: Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills-London (Sage) 1980.
- Lattmann, Charles: Die Stellung der Personalfunktion in der Strategischen Führung der Unternehmung. In: Lattmann, Charles (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung. Heidelberg (Physica) 1987, 25-34.
- Neuberger, Oswald: Führen und geführt werden. Stuttgart (Enke) 3. Aufl. 1990.
- RKW (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft): RKW-Handbuch Personalplanung. Neuwied (Luchterhand) 2. Aufl. 1990.
- Remer, Andreas: Personal-Management. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen. Berlin-New York (de Gruyter) 1978.
- Rosenstiel, Lutz von/Einsiedler, Herbert E./Streich, Richard K.: Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik. Stuttgart (Schäffer) 1987.
- Rumpf, Hartmut: Personalbestandsplanung mit Hilfe von Fähigkeitsvektoren. Frankfurt (Fischer) 1981.
- Scholz, Christian: Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München (Vahlen) 1989.
- Scholz, Christian: Strategisches Personalmanagement. In: Gablers Magazin 4 (3/1990), 16-21.
- Scholz, Christian/Hofbauer, Wolfgang: Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden (Gabler) 1990.
- Thom, Norbert: Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Stuttgart (Poeschel) 1987.
- Töpfer, Armin: Zukünftige Aufgabenfelder der Personalforschung. In: ZfP 1 (1987), 259-271.
- Wächter, Hartmut: Forschungsaufgaben der Personalwirtschaftslehre. In: ZfP 4 (1/1990), 55-60.
- Wagner, Dieter: Organisation, Führung und Personalmanagement: Neue Perspektiven durch Flexibilisierung und Individualisierung. Freiburg (Haufe) 1989.
- Weber, Wolfgang: Betriebliche Weiterbildung - Empirische Analyse betrieblicher und individueller Entscheidungen über Weiterbildung. Stuttgart (Poeschel) 1985.
- Weber, Wolfgang/Weinmann, Joachim (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Stuttgart (Poeschel) 1989.
- Wunderer, Rolf: Neue Konzepte der Personalentwicklung. In: DBW 48 (4/1988), 435-443.
- Wunderer, Rolf/Sailer, Martin: Die Controlling-Funktion im Personalwesen. Teil 1; Ansatzpunkte und Anforderungen eines strategischen Personal-Controlling. In: Personalführung 19 (1987), 505-509.